

“El empleo que no cuente con el valor de las personas no será sostenible”

Una conversación con Lucía Gato Directora Gerente y Hugo Feijoo Consultor de Praxis.

Praxis comenzó a trabajar en el programa de intervención del Departamento de Innovación y Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa para el fomento de las habilidades socio-emocionales en las empresas guipuzcoanas, en los momentos iniciales de esta nueva fase del mismo. “Cuando los representantes de esta institución nos hablaron de su proyecto”, explica Lucía Gato, directora gerente de la consultora donostiarra, “entendimos que metodologías como las que nosotros ya utilizábamos, como el teatro del cambio o la inteligencia corporal, tenían mucho que ver con promover y crear competencias socio-emocionales que, según han demostrado algunos estudios, cambian, en el 80% de los casos, los resultados de las organizaciones.”



-¿Qué fue lo que les resultó más interesante de este proyecto?

- En nuestro caso, trabajamos con siete empresas que tenían la virtud de representar muy bien el tejido industrial de Gipuzkoa, ya que se trataba de empresas familiares (2), empresas multinacionales (2) y empresas cooperativas (3). Para estas organizaciones, poder participar en esta iniciativa suponía una gran oportunidad ya que, de este modo, iban a obtener mediciones concretas de los resultados que obtuvieran. Además, el diseño de la intervención a desarrollar iba a estar directamente relacionado con la medición realizada. (Primero se hacía la mediación de la situación, posteriormente se diseñaba la intervención, luego se ponía en marcha la misma y, al final, se procedía a una nueva evaluación).

Para nosotros, lo más interesante fue que vimos la posibilidad de crear equipos mixtos en los que estaríamos representados los diferentes agentes que intervenimos en el ámbito socio-económico: los difusores del conocimiento (universidad e investigadores); las empresas que dinamizan la actividad económica y el empleo; las consultoras y las instituciones. Esto fue, quizás, lo que nos resultó más atractivo del proyecto: que aglutinara a este conjunto de agentes.

- La intervención de Praxis se centró en el “teatro del cambio” o la “inteligencia corporal”, ¿en qué consisten estos conceptos?

- Debemos tener en cuenta que las intervenciones realizadas en las siete empresas no fueron todas iguales.

En algunos casos, se seleccionó a un grupo de 25 personas que se consideraban claves para el futuro de la compañía, y con ellas, a lo largo de ocho meses, llevamos a cabo un programa de desarrollo de competencias para liderar situaciones de cambio como las que actualmente vivimos. Entre las competencias que tratamos de impulsar se encontraban algunas como la adaptabilidad, la escucha, la intuición, el desarrollo del análisis global, la flexibilidad, la determinación o la superación del miedo. Todas ellas son competencias con grandes componentes emocionales y, por ello, en estas intervenciones, durante un día y medio al mes, trabajamos insistentemente con métodos de inteligencia corporal, mediante los que utilizamos el cuerpo como metáfora para ver, desde ese punto, qué podíamos aprender de nosotros mismos y de los demás.

Hugo Feijóo, consultor de Praxis LG Consultores, explica también que *“desarrollamos el potencial humano de un modo holístico, conectando el lenguaje, el cuerpo y las emociones, y generando respuestas y alternativas innovadoras y diferentes en las personas, equipos y en los sistemas empresariales u organizativos. Lo que facilitamos es el desarrollo de respuestas adaptadas a las necesidades que exige el entorno en el que las personas, los equipos y las empresas trabajamos”.*

“Las empresas excelentes tienen plantillas muy implicadas. No hay otra manera de que las organizaciones sean sostenibles”

En opinión de Lucía Gato, esta es una técnica que tiene un gran impacto y que obtiene resultados importantes. Es una metodología que trabaja estos procesos desde la parte más lúdica. *“No se trata, solamente, de moverse o bailar. Se trata de que, metafóricamente, cada persona sienta, aprenda y viva qué es lo que le está ocurriendo con sus competencias emocionales. Creemos que es importante*



no enfrentarnos al desarrollo de estas competencias desde un nivel mental o racional, ya que con los niveles de incertidumbre que padecemos actualmente resulta muy difícil este reto. Se trata de emplear el cuerpo como un campo de aprendizaje, teniendo en cuenta siempre que el cuerpo no se censura y que tiene una bonita forma de contar la verdad.”

Hugo Feijóo añade que estas actuaciones tienen resultados muy positivos sobre los equipos. *“Se abren nuevos espacios, se crean nuevas relaciones, se genera confianza y surge también un nuevo sentido de pertenencia. ¿Cómo logramos esto? Pensamos que la clave es el “sentir” y el trabajar desde la totalidad de la persona (cerebro racional, emociones y cuerpo) y no desde la tarea. Así llegamos a un punto de inflexión que pasa por centrar la atención en lo humano, concretamente en el componente socio-emocional, y potenciando el talento como modo de lograr la ventaja competitiva necesaria.”*

Por otro lado, Lucía Gato detalla que el teatro del cambio tiene una metodología diferente. *“Esta técnica está desarrollada para que cualquier persona pueda entender cuáles son sus límites y sus dificultades, y también para que observe qué competencias puede obtener a partir de esa comprensión. En Praxis, el teatro del cambio lo hemos venido utilizando desde hace cinco años en grandes organizaciones y sirve para que grupos numerosos, en un espacio de tiempo muy corto, puedan ver sus límites y generar nuevas competencias. Desde un punto de vista más empresarial, el teatro del cambio ayuda a promover las actitudes emocionales que pueden llevar a la puesta en marcha de diferentes acciones para solucionar un problema.”*

Hugo Feijóo revela que el teatro del cambio permite que las personas ensayen respuestas que, de otra manera, los miembros de una organización no hubieran tenido ninguna posibilidad de ensayar. Es un entrenamiento sobre lo que luego las personas se van a encontrar en el día a día de la empresa. *“Este modelo ofrece la posibilidad de interactuar en el escenario, dando aportaciones para la mejora de situaciones cotidianas en la organización. Es ahí donde radica el poder de esta herramienta y es ahí donde el teatro da luz, es decir, donde puede ayudar a las personas a tomar conciencia de sus conductas, viendo en la escena representada respuestas habituales de su entorno o, incluso, las suyas propias”.*

Las organizaciones que estén esperando a ver lo qué ocurre para comenzar a cambiar, ya han perdido, tal es la velocidad y el impacto del cambio que estamos viviendo

- ¿Con qué tipo de problemas o dificultades suelen encontrarse al emprender este tipo de intervenciones?

- *Lo más habitual suele ser encontrarse con un colectivo de personas, una plantilla, castigada por el victimismo, esperando que ocurra lo que tenga que ocurrir para volver nuevamente a la normalidad. Pero es que, en el actual estado de las cosas, nada volverá a ser ya como antes. Y eso es lo que hay que mostrar a las personas.*

- ¿Cuál sería, en su opinión, el papel que han de jugar las instituciones para potenciar el cambio hacia un modelo organizacional que tenga más en cuenta las competencias socio-emocionales?

- *Praxis tiene una implantación a nivel nacional y, consecuentemente, tenemos la posibilidad de comparar lo que se está haciendo en Gipuzkoa con lo que ocurre y con lo que se está trabajando en otros lugares. Y, desde luego, las cosas que se están poniendo en marcha en Gipuzkoa no tienen parangón en ningún otro territorio.*

En este sentido, nos parece que el esfuerzo que está haciendo el Departamento de Innovación de la Diputación Foral de Gipuzkoa para formar plantillas en las empresas guipuzcoanas que estén preparadas para generar un empleo de calidad y afrontar el desafío de la innovación, es algo trascendental. A medio plazo, el empleo que no cuente con el valor de las personas no será sostenible, ya que nuestros recursos no son competitivos desde el punto de vista económico. Nuestros recursos solamente pueden ser competitivos bajo el prisma del valor añadido, y eso requiere una implicación, una flexibilidad y un saber hacer, y requiere que cada persona entienda que su puesto de trabajo ha de funcionar como una empresa. Y esto es incompatible con lo que

yo defino como victimismo. Las empresas excelentes tienen plantillas muy implicadas. No hay otra manera de que éstas sean sostenibles. La velocidad del cambio está siendo impresionante y, por ello, me parece que es el momento de apostar. Quienes estén esperando a ver lo qué ocurre para comenzar a andar, ya han perdido, tal es la velocidad y el impacto del cambio que estamos viviendo.